



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Una experiencia regional en el fortalecimiento institucional de la gestión de políticas comerciales para la agricultura

A Regional Experience in Institution Building for Agricultural Trade Policy Management

En junio del 2001 la Secretaría Conjunta del CORECA¹ -CAC² presentó a su Consejo de Ministros y a los organismos correspondientes, el Informe Final del Proyecto: "Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales a nivel Nacional y Regional para la Gestión de Políticas Comerciales para la Agricultura", que se ejecutó del 15 de junio, 1998 al 8 de abril, 2001, a través de una donación del Fondo de Desarrollo Institucional del Banco Mundial, en cuya gestión y negociación se contó con el apoyo de la Unidad Regional de Asistencia Técnica-RUTA.

La ejecución de este Proyecto se considera una experiencia importante de compartir con otras regiones de las Américas, porque permitió -mediante un esfuerzo y trabajo conjunto entre gobiernos, organismos internacionales y regionales de cooperación técnica y financiera³, Secretaría del CORECA-CAC y su Consejo de Ministros- promover cambios estratégicos en la institucionalidad del sector agropecuario de la región centroamericana e impulsar una visión regional de iniciativas vinculadas al comercio internacional agropecuario entre los países centroamericanos.

Para comprender este proceso se analizan los antecedentes y contexto en que se gestó el Proyecto, destacándose tres aspectos: i) la situación de la región centroamericana y del sector agropecuario en particular; ii) la situación de la Secretaría del CORECA-CAC y iii) los resultados de la primera etapa de fortalecimiento institucional a los Ministerios de Agricultura en Negociaciones y Administración de Tratados Comerciales (1995-1997).

Antecedentes

Contexto económico de la región centroamericana

La década de los noventa se caracterizó por ser una época de grandes transformaciones en la región. Superada la crisis de la deuda externa y aún en un proceso de ajuste estructural, Centroamérica no fue ajena a la revolución económica, comercial e informática de la época. El nuevo modelo de desarrollo implicó una menor participación del Estado en actividades económicas, una reducción del aparato estatal, un proceso de apertura de fronteras y de desarrollo de nuevos sectores exportadores.

Paralelo a este proceso de ajuste estructural, casi en forma simultánea, y como parte de esta orientación de la economía hacia el exterior, se iniciaron los procesos de adhesión de Costa Rica, El Salvador y Guatemala al entonces Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio-GATT, y con posterioridad, lo hicieron Honduras y Panamá. Nicaragua,

1 El Consejo Regional de Cooperación Agrícola -CORECA, está integrado por los Ministros y Secretarios de Agricultura de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

2 El Consejo Agropecuario Centroamericano -CAC, es un órgano del Sistema de Integración Centroamericano -SICA y está integrado por los Ministros de Agricultura de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. Ambos Consejos comparten una sola Secretaría, que es apoyada por el IICA, y en este documento se hace referencia a ella como la Secretaría del CORECA -CAC.

3 Dentro de estos organismos destacan, en especial, Banco Mundial e IICA, así como otros organismos y gobiernos con los que se desarrollaron esfuerzos de cooperación a través de diferentes actividades tales como INCAE, OMC, FAO, FLACSO/LATIN, UNCTAD, IICE/UCR, SAGAR y FECCALAC.

In June 2001, the joint CORECA¹ -CAC² Secretariat presented to its Council of Ministers and relevant agencies the final report of the project "Upgrading Institutional Capabilities at the National and Regional Levels for Agricultural Trade Policy Management." This project was executed from June 15, 1998 to April 8, 2001 with a grant from the World Bank's Institutional Development Fund (IDF). The Secretariat received the support of the Regional Unit for Technical Assistance (RUTA) in applying for and negotiating the grant.

This project is an important experience that can be shared with other regions of the hemisphere because, through a joint effort between governments, international and regional organizations for technical and financial cooperation³, the CORECA-CAC Secretariat and its Council of Ministers, strategic changes were promoted in the institutional framework of the agricultural sector of the Central American region, and a regional vision of international agricultural trade initiatives was fostered among the Central American countries.

To explain the process, what follows is an analysis of the project's antecedents and the context in which it was developed, emphasizing: i) the situation of the Central American region, as a whole, and the agricultural sector, in particular; ii) the situation of the CORECA-CAC Secretariat; and iii) the results of the first stage (1995-1997), which aimed to strengthen the capabilities of the ministries of agriculture to negotiate and administer trade agreements.

Antecedents

Economic setting of the Central American region

The 1990s were a period of great change in the region. Having overcome the foreign debt crisis and still in the grips of structural adjustment, Central America was also affected by the prevailing economic, trade and informatics revolutions of the era. Under the new development model, the State was given a lesser role in economic activities, there was a downsizing of the State apparatus, and a process was under way to open borders and develop new export sectors.

Parallel to and almost simultaneous with this structural adjustment, Costa Rica, El Salvador and Guatemala (and later Honduras and

1 The Regional Council for Agricultural Cooperation (CORECA), comprises the ministers and secretaries of agriculture of Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panama and Dominican Republic.

2 The Central American Agricultural Council (CAC), is a body of the Central American Integration System (SICA), and is made up of the ministers of agriculture of Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua and Panama. The CAC and CORECA share a single Secretariat, which receives IICA support, and which is referred to in this document as the CORECA-CAC Secretariat.

3 These organizations include, especially, the World Bank and IICA, as well as other agencies and governments with which cooperation efforts were developed through different activities, such as the Central American Institute for Business Administration (INCAE), the World Trade Administration (WTO), the United Nations Food and Agriculture Organization (FAO), FLACSO/LATIN; the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD); the Economic Sciences Research Institute (IICE) of the University of Costa Rica (UCR); the Secretariat of Agriculture, Livestock and Rural development (SAGAR) of Mexico; and the central American Dairy Sector Federation (FECCALAC).

miembro fundador del GATT, atendía una agenda nacional no menos compleja, de una economía en transición.

Los países de la región centroamericana enfrentaron diferentes procesos complejos en el campo del comercio internacional. La adhesión al GATT y las implicaciones de este proceso en los regímenes de la política comercial y, en forma paralela; la participación en las negociaciones de la Ronda Uruguay. Una vez concluidos estos dos procesos, se inició la modernización de las instituciones y de los instrumentos comerciales de la integración económica centroamericana, a través de lo que se llamó un proceso de "regionalismo abierto". Cabe destacar que en esta misma época, surgen también las primeras iniciativas para la negociación de tratados de libre comercio con terceros países.

La conjugación de todos estos factores trajeron importantes repercusiones en el sector agropecuario de los países centroamericanos: i) menor intervención de los organismos estatales de comercialización de productos básicos; ii) eliminación paulatina de licencias de importación y reducción generalizada de los aranceles; iii) adopción de un marco disciplinario multilateral para la formulación de políticas agrícolas; iv) desarrollo de productos no tradicionales y búsqueda de nuevos mercados; v) limitada capacidad financiera para hacer frente a esa nueva agenda y; vi) la necesidad de los Ministerios de Agricultura y otras instituciones del sector público agropecuario, de establecer, sobre la marcha, una estructura institucional acorde con los nuevos tiempos.

La Secretaría del CORECA-CAC

En este contexto, la Secretaría del CORECA-CAC asumió una nueva demanda: el contexto económico y comercial del momento, implicó nuevas responsabilidades para los Ministerios de Agricultura y una capacidad limitada para dar respuesta efectiva a estos retos. No se contaba con una estructura institucional adecuada para el diseño y la conducción de la política comercial agropecuaria y, en la mayoría de los casos, tampoco con el recurso humano capacitado en los Ministerios de Agricultura y en la Secretaría del CORECA-CAC.

Considerando lo anterior, los Ministros del CAC acordaron solicitar apoyo a los organismos internacionales para establecer un "Programa de Cooperación para apoyar a los países miembros del CAC, en el fortalecimiento de su capacidad técnica para la Negociación y Administración de Acuerdos y Tratados Comerciales Internacionales, y en especial, para el cumplimiento de los compromisos adquiridos en dichos Acuerdos, obtener el máximo aprovechamiento de los nuevos instrumentos comerciales, así como enfrentar eventuales efectos adversos que podrían derivarse del nuevo escenario internacional para el comercio exterior agropecuario de Centroamérica...."⁴

En seguimiento a este Acuerdo la Secretaría del CORECA-CAC elaboró un proyecto con el apoyo de RUTA que tuvo acogida en el Fondo de Desarrollo Institucional (IDF por sus siglas en inglés) del Banco Mundial. Este Fondo otorga donaciones para financiar asistencia técnica y programas de desarrollo institucional en aquellas áreas de trabajo consideradas como estratégicas para el Banco, tal es el caso de las destinadas a la sostenibilidad de reformas, que fortalezcan la capacidad de los beneficiarios para diseñar y ejecutar nuevas políticas y programas, tanto en el sector público como en el privado.

4 Acuerdo No. 1 del Consejo Agropecuario Centroamericano. Reunión Extraordinaria. Turrialba, Costa Rica, 13 de enero, 1994.

Panama) began the process to join what was then the General Agreement on Tariffs and Trade as part of their foreign economic policy. At that time, Nicaragua, a founding member of GATT, was dealing with a not less complex national agenda of economic transition.

The countries of the Central American region were faced with different and complex processes involving international trade: membership in GATT, the implications thereof for trade policy regimes, and participation in the Uruguay Round of negotiations. Once this was concluded, efforts began to modernize institutions and trade instruments in support of Central American economic integration, through a process called "open regionalism." It is worth noting that during this same period, the first initiatives were undertaken to negotiate free trade agreements with third countries.

The interplay of these factors had important repercussions on the agricultural sector in the Central American countries: i) less involvement of State agencies in commodity marketing; ii) gradual elimination of import licenses and overall tariff reductions; iii) adoption of a multilateral framework of disciplines for the formulation of agricultural policies; iv) development of non-traditional products and the search for new markets; v) limited financial capacity to address this new agenda; and vi) the need for the ministries of agriculture and other institutions of the public agricultural sector to develop an institutional structure suitable for the new circumstances.

The CORECA-CAC Secretariat

In this setting, the CORECA-CAC Secretariat faced a new demand: the new economic and trade environment represented new responsibilities for the ministries of agriculture, but there was limited capacity to respond effectively to these challenges. The institutional structures were not appropriate for the design and management of agricultural trade policy and, in most cases, the human resources of the ministries of agriculture and the CORECA-CAC Secretariat were insufficiently prepared in this field.

In view of the above, the CAC ministers agreed to request support from international organizations to establish: "a cooperation program to support the CAC member countries in upgrading their technical capacities to negotiate and administer international trade agreements and, especially, to fulfill the commitments assumed under said agreements, to enable them to take the greatest advantage possible of the new trade instruments and to address negative effects that may stem from the new international scenario for foreign agricultural trade in Central America. ..."⁴

In follow up to this Agreement, the CORECA-CAC Secretariat formulated a project with RUTA support that was approved by the World Bank/IDF. The IDF provides grants to finance technical assistance and the execution of institutional development programs in areas considered of strategic importance to the Bank, and include programs to ensure the sustainability of reforms to strengthen beneficiaries' capacities to design and execute new policies and programs in both the public and private sectors.

4 Agreement No. 1 of the CAC, Special meeting. Turrialba, Costa Rica, January 13, 1994.

Los resultados de la primera etapa

En enero de 1995, con el apoyo de la Unidad Regional de Asistencia Técnica-RUTA, el Banco Mundial, a través del Fondo de Desarrollo Institucional, aprobó una donación por un monto de US\$471.000.00. Con estos recursos, en junio de ese mismo año, se inició el Proyecto "Fortalecimiento Institucional del Sector Agropecuario en Negociaciones y Administración de Tratados Comerciales Internacionales".

Cabe destacar que en el componente de capacitación, se logró trabajar y desarrollar actividades en coordinación con varias agencias socias de RUTA⁵, especialmente con el Area de Políticas y Comercio del IICA. Dentro de ese marco de cooperación entre agencias, se promovió la participación de funcionarios del sector agropecuario de la región centroamericana en talleres y seminarios extrarregionales, auspiciados por la FAO, Banco Mundial e IFPRI. Estas alianzas interinstitucionales permitieron consolidar un equipo de capacitadores de alto nivel sin costo alguno para este proyecto.

Los resultados de esta primera etapa contribuyeron a sentar las bases para fortalecer institucionalmente al sector agropecuario de la región, en la gestión de la política comercial sectorial y para una participación efectiva de las instituciones sectoriales en los procesos de negociación y administración de acuerdos comerciales internacionales.

La nueva etapa

El Proyecto "Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales a nivel Nacionales y Regional para la Gestión de Políticas Comerciales para la Agricultura" inició en junio, 1998, mediante una nueva donación del Fondo de Desarrollo Institucional del Banco Mundial por un monto de US\$ 381.880.00 y fue concebido para complementar el fortalecimiento de la capacidad institucional nacional y regional establecida bajo la etapa anterior; para apoyar a los países en la preparación de las negociaciones en curso; para establecer una política comercial apropiada y; para consolidar la autosuficiencia técnica de las Unidades de Política Comercial en los Ministerios de Agricultura y Ganadería de la región centroamericana.

El Proyecto comprendió cinco componentes: i) Capacitación; ii) Estudios; iii) Pasantías; iv) Equipo para las UPC y; v) Administración, conforme a la siguiente asignación presupuestaria:

Componente	Presupuesto asignado (%)
i) Capacitación	49.36
ii) Estudios	19.51
iii) Pasantías	4.58
iv) Equipo para las UPC	5.50
v) Administración	21.05
Total	100.00

5 La Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) comprende las siguientes agencias socias: Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Programa de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Gobiernos del Reino Unido (DFID), Japón y Suecia y el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC).

Results of stage one

In January 1995, with RUTA support and through the IDF, the World Bank approved a US\$471,000 grant for the program "Institution Building in the Agricultural Sector for the Negotiation and Administration of International Trade Agreements," which was launched in June of that same year.

It is worth noting that under the training component, activities were undertaken in coordination with various RUTA partner agencies⁵, especially the Area of Policies and Trade of the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA). Within this framework of inter-agency cooperation, agricultural sector officials of the Central American region attended extra-regional workshops and seminars, sponsored by FAO, the World Bank and the International Food Policy Research Institute (IFPRI). Thus, these inter-institutional alliances made it possible to create a high-level group of trainers at no cost to the project.

The results of the first stage laid the bases for strengthening the region's public agricultural institutions vis-à-vis the management of sectoral trade policy and their effective participation in processes to negotiate and administer international trade agreements.

The new stage

The project "Strengthening Institutional Capabilities at the National and Regional Levels for the Management of Agricultural Trade Policy" was launched in June 1998, with a new World Bank/IDF grant of US\$381,880. Its purposes were to complement the efforts carried out in the first stage to strengthen national and institutional capabilities, support the countries in preparing for current negotiations, establish an appropriate trade policy, and consolidate the technical self-sufficiency of the Trade Policy Units (TPUs) set up in the ministries of agriculture of the Central American region.

The project consisted of five components: i) training, ii) studies, iii) internships, iv) equipment for the TPUs, and v) administration, and was funded as follows:

Component	Budget assigned (%)
i) Training	49.36
ii) Studies	19.51
iii) Internships	4.58
iv) Equipment for TPUs	5.50
v) Administration	21.05
Total	100.00

5 The regional Unit for echnical Cooperation (RUTA) comprises the following partner agencies: World Bank, International Fund for Agricultural Development (IFAD), United Nations Development Program (UNDP), United Nations Food and Agriculture Organization (FAO), Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA), Inter-American Development Bank (IDB), the governments of the United Kingdom, Japan and Sweden, and the Central American Agricultural Council (CAC).

Capacitación

Las actividades de capacitación que se realizaron en el marco del Proyecto fueron de carácter nacional o regional

Todas las actividades de carácter nacional fueron organizadas en coordinación con las autoridades sectoriales de cada país, respondiendo a una agenda de temas e intereses nacionales en relación con el comercio internacional. Cabe destacar que -ha diferencia de la etapa anterior, que estuvo enfocada a suministrar conocimientos básicos sobre instrumentos del comercio internacional- en esta nueva etapa, los seminarios nacionales constituyeron una herramienta fundamental para apoyar a los Ministerios de Agricultura a difundir, tanto al sector público como privado, los procesos de negociación (bilateral, hemisféricos y multilaterales) en que estaban inmersos los países centroamericanos o para analizar y discutir temas prioritarios y novedosos en el comercio internacional agropecuario.

Todas las actividades de capacitación tuvieron una participación relevante de representantes del sector privado (asociaciones, gremios y productores del sector agroalimentario); sector académico y otras instituciones públicas con competencia en el área de comercio internacional agropecuario. Hubo un total de 481 beneficiarios.

Las actividades de capacitación regional tuvieron un enfoque diferente. Con una sola excepción, fueron organizadas en coordinación o coauspicio con el IICA y otros organismos internacionales, regionales o gubernamentales, tales como INCAE, OMC, FAO, FLACSO/LATN, UNCTAD, IICE/UCR y SAGAR, siguiendo diferentes modalidades: i) participando en el diseño y organización de las actividades y cubriendo parte de los costos; ii) sufragando los gastos para la participación de funcionarios del sector agropecuario centroamericano en actividades extrarregionales de interés para la región; iii) brindando cooperación técnica (documentos de referencia o participación de especialistas) para los seminarios regionales y; iv) respondiendo invitaciones hechas a la Secretaría del CORECA-CAC de países u organismos internacionales vinculados con la región.

Estas alianzas de trabajo con organizaciones internacionales y regionales, y el hecho de propiciar la participación de funcionarios de la región en eventos extrarregionales, permitió un mejor aprovechamiento de la cooperación internacional, compartir una agenda de trabajo con organismos especializados en comercio y que la Secretaría del CORECA-CAC tuviera presencia en los principales foros internacionales.

Estudios

Se realizaron 18 documentos, clasificados en estudios (E), notas técnicas (NT) y documentos de trabajo (DT)

Dos procesos ocuparon gran parte de la atención de los países de la región durante la vigencia del Proyecto: i) la preparación y seguimiento a las negociaciones agrícolas multilaterales en la OMC y; ii) las negociaciones agrícolas dentro del proceso de construcción del Área de Libre Comercio de las Américas-ALCA.

Otros estudios estuvieron orientados al análisis de la producción y el comercio internacional de productos agropecuarios considerados sensibles o estratégicos para los países centroamericanos. Los procesos de negociación en el ámbito multilateral y bilateral motivaron también la elaboración de estudios, orientados a analizar la situación de eventuales socios comerciales para la región y las posibles implicaciones para el sector agroalimentario de los países centroamericanos.

Training

Training activities carried out through this project were either national or regional in scope.

All national training activities were organized in coordination with the sectoral authorities of each country and responded to an agenda of topics and national interests related to international trade. In the first stage, training focused on providing basic know-how on international trade instruments. In the new stage, national seminars were an essential tool supporting the ministries of agriculture's efforts to disseminate, among both the public and private sectors, information on negotiations processes (bilateral, hemispheric and multilateral) involving the Central American countries, and for analyzing and discussing priority and new aspects of international agricultural trade.

All training activities involved the significant participation of private sector representatives (associations, trade unions and agri-food producers), the academic sector and other public institutions associated with international agricultural trade. A total of 481 persons benefited.

Regional training activities followed a different approach. With just one exception, they were organized under the sponsorship, or in coordination with, IICA and other international, regional or governmental organizations, including the Central American Institute for Business Administration (INCAE), the World Trade Organization (WTO), FAO, FLACSO/LATN, the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), the University of Costa Rica's Economic Sciences Research Institute (IICE), and Mexico's Secretariat of Agriculture, Livestock and Rural Development (SAGAR)⁶. Following are some of the different ways these organizations were involved: i) participating in the design and organization of activities and covering a portion of the costs, ii) covering the cost of participation of Central American agricultural authorities' in extra-regional activities of interest to the region, iii) providing technical cooperation (reference documents or participation of specialists), and iv) responding to invitations to the CORECA-CAC Secretariat by countries or international organizations working in the region.

Through these alliances with international and regional organizations, and the sponsoring of regional authorities' participation in extra-regional events, the project was able to better tap international cooperation, share a working agenda with specialized trade organizations, and establish a presence for the CORECA-CAC Secretariat in important international forums.

Studies

A total of 18 documents were produced, including studies, technical notes and working documents.

Two processes occupied the greater part of the countries' attention during the course of the project: i) preparation for and monitoring of multilateral agricultural negotiations under the WTO, and ii) the agricultural negotiations carried out as part of the process to build the Free Trade Area of the Americas (FTAA).

⁶ The SAGAR is now called the Secretariat of Agriculture, Livestock, Rural Development, Fisheries and Food (SAGARPA).

Pasantías

Las pasantías o entrenamiento en servicio, se contemplaron dentro de las actividades a desarrollar por el Proyecto, como una forma de que los beneficiarios desarrollaran habilidades y destrezas aprendiendo de la gestión de otras instituciones o gobiernos dentro de su campo de trabajo. Dos pasantías se realizaron en la Secretaría del CORECA-CAC con participación de funcionarios del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación-MAGA de Guatemala.

La segunda actividad dio respuesta a la programación de trabajo contemplada en el Proyecto, que establecía la realización de una pasantía regional en México, que se tituló “*Captura de Instrumentos y Metodologías para la Modernización de la Gestión Agropecuaria*”. Cabe destacar que durante todo el proceso, desde la concepción, programación, desarrollo y hasta el término de la pasantía, se contó con el apoyo político y técnico de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural-SAGAR⁶ de México. En esta actividad fue de gran valor el apoyo recibido por la Agencia de Cooperación del IICA en México.

Enseñanzas en materia de desarrollo institucional

Al hacer una revisión de los objetivos propuestos en el Proyecto y los resultados obtenidos, se deben citar los principales aspectos que facilitaron –o limitaron– su cumplimiento, destacándose entre ellos:

Cambios en la visión de la integración regional: Los acontecimientos de los últimos años revelan un cambio en la dinámica de la integración económica y comercial de Centroamérica, orientada en la práctica, hacia un proceso de regionalismo abierto. En el ámbito comercial, los países se integraron en procesos de negociación conjunta dando prioridad a la apertura de nuevos mercados, a través de la negociación de tratados de libre comercio con terceros países. También, aunque en forma individual, o en asociaciones “*ad-hoc*”, han venido participando en procesos multilaterales dentro del marco de la OMC y el ALCA. Estos cambios en la agenda regional, facilitaron la ejecución del Proyecto al estar éste orientado a proporcionar cooperación técnica a los países precisamente en éstos temas.

La presencia de fuertes eventos climáticos en Centroamérica, afectó las prioridades institucionales y nacionales, y desvió la atención –con justificada razón– hacia la emergencia y la reconstrucción posterior a estos eventos. Esta situación, particularmente vivida por algunos países de la región centroamericana, limitaron algunas iniciativas nacionales vinculadas al Proyecto.

El ciclo político de las instituciones del sector agropecuario de la región ha frenado la consolidación e institucionalización de algunas de las Unidades de Política Comercial dentro de los Ministerios de Agricultura de la región, consideradas como el objetivo central dentro de las iniciativas de fortalecimiento institucional del proyecto. Cambios de personal capacitado y especializado en política comercial, procesos de reestructuración interna, cambio de prioridades institucionales, son algunos aspectos que han limitado el fortalecimiento institucional de los Ministerios de Agricultura pa-

⁶ Actualmente la SAGAR se llama Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Other studies analyzed the production and international trade of agricultural products considered to be sensitive or of strategic importance to the Central American countries. Multilateral and bilateral negotiations motivated other studies to analyze the situation of possible trade partners for the region and the possible implications for the agri-food sector of the Central American countries.

Internships

The project considered internships and in-service training a way for beneficiaries to develop skills and capabilities and to learn from the management procedures of other institutions and governments in their fields. In this connection, two officials from the Ministry of Agriculture, Livestock and Food (MAGA) of Guatemala participated in internships in the CORECA-CAC Secretariat.

The second activity was called for in project's work plan and involved a regional internship in Mexico entitled "Compilation of Instruments and Methodologies for the Modernization of Agricultural Management." During the entire process (design, programming, development and conclusion of the internship), SAGAR/Mexico provided considerable political and technical support, and the support of the IICA Cooperation Agency in Mexico to this activity was also of great value.

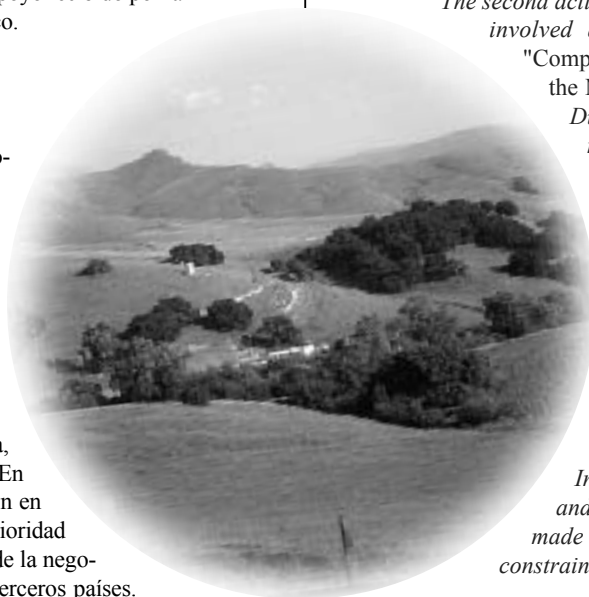
Lessons learned in the area of institutional development

In reviewing the project's proposed objectives and the results obtained, mention should be made of the principal factors that facilitated (or constrained) achievement thereof. They are:

Changes in the vision of regional integration: Recent developments reveal a change in the dynamics of economic and trade integration in Central America, which, in practice, are oriented toward a process of open regionalism. With regard to trade, the countries have worked together in processes of joint negotiation, focusing on opening up new markets through the negotiation of free trade agreements with third countries. In addition, they participate, either individually or in ad hoc associations, in multilateral processes under the WTO and the FTAA. These changes in the regional agenda facilitated execution of the project, the objective of which was, precisely, to provide technical cooperation to the countries in these subject areas.

Serious climatic events in Central America affected institutional and national priorities and diverted attention --justifiably so-- toward the emergencies and the reconstruction efforts undertaken thereafter. The climatic situation had a particularly grave impact in some countries of the Central American region, and had the result of curtailing some project initiatives in those countries.

The political cycle of agricultural sector institutions in the region slowed down efforts to consolidate and institutionalize some of the TPUs in the ministries of agriculture (the TPUs are considered the main target of the project's institutional strengthening efforts). Changes in



ra atender en forma oportuna la agenda comercial.

Por el contrario, en aquellos países donde se fortalecieron las Unidades de Política Comercial dentro de los Ministerios de Agricultura, se hizo un mejor aprovechamiento de los recursos del Proyecto, se atendieron solicitudes concretas de cooperación y se observó una mejor coordinación interinstitucional de la política comercial agropecuaria, que tiene competencia compartida con otras dependencias gubernamentales. En algunos casos, a pesar de no haberse consolidado una UPC, las Unidades Técnicas Nacionales-UTN/RUTA, ubicadas en los Ministerios de Agricultura, pudieron desempeñar este papel y hacer un mejor aprovechamiento del Proyecto.

Uno de los aspectos que marcan la diferencia entre la etapa previa a la implementación de ambas donaciones del Banco Mundial y la situación actual, es la vinculación con el entorno del comercio internacional que tienen hoy las instituciones del sector agropecuario de la región y dentro de ellos, los especialistas sectoriales que manejan los temas comerciales.

Las reuniones técnicas, así como los procesos de capacitación, negociación y administración de compromisos derivados de acuerdos comerciales, han conformado canales formales e informales de coordinación entre las UPC's, creando enlaces y redes de trabajo en beneficio de los países y la región. Lo anterior es el resultado del proceso de apertura de las economías regionales y del avance en las telecomunicaciones y sistemas de información. Se considera que los Proyectos ejecutados a través de las dos donaciones del Banco Mundial, contribuyeron a formar mejores profesionales en el manejo de instrumentos comerciales, promovieron el intercambio de experiencias, así como la actualización de conocimientos y a la creación de estas redes y enlaces de trabajo.

Enseñanzas en materia de ejecución del Proyecto

Dentro de los aspectos operativos y de ejecución del Proyecto, su ubicación dentro de la Secretaría del CORECA-CAC facilitó muchas de las tareas relativas a la administración y ejecución, a la vez que permitió atender oportunamente demandas no programadas por parte de los Ministerios de Agricultura y Ganadería de la región.

Asimismo, la ubicación de la Secretaría del CORECA-CAC dentro de la infraestructura del IICA, permitió compartir una agenda de trabajo, en especial con el Área de Políticas y Comercio, y encontrar formas cooperativas para el desarrollo de actividades nacionales, regionales y extrarregionales. Asimismo, la Dirección de Finanzas del IICA, facilitó la administración de los fondos de la Donación del Banco Mundial. Se logró coordinar esfuerzos con otras áreas del Consorcio Técnico y mantener una programación de trabajo con el Centro Regional Central y con las Agencias de Cooperación del IICA ubicadas en los países centroamericanos.

Se logró una oportuna coordinación con la Unidad Regional de Asistencia Técnica-RUTA en el programa de trabajo nacional y regional, así como un apoyo permanente por parte de la Dirección de RUTA.

La vinculación de trabajo con organismos internacionales y regionales, principalmente en iniciativas de carácter regional, coadyuvó a alcanzar los objetivos propuestos dentro del Proyecto y a compartir una agenda internacional y regional en materia de cooperación y asistencia técnica, maximizando beneficios y compartiendo costos.

staff who had received specialized training in trade policy, internal reorganization, and changes in institutional priorities are some of the factors that limited efforts to strengthen the capabilities of the ministries of agriculture to address the trade agenda in timely fashion.

On the other hand, countries whose TPUs in the ministries of agriculture were strengthened were better able to take advantage of project resources, address specific requests for cooperation, and engage more effectively in inter-institutional coordination of agricultural trade policy with other government units. In some cases, although a TPU was not consolidated, the National Technical Units (UTN/RUTA) set up in the ministries of agriculture were able to fulfill this role and take better advantage of the project.

One difference between the setting as it was prior to implementation of the two World Bank grants and the present situation is the participation of agricultural sector institutions of the region, and their sectoral trade specialists, in the international trade environment.

The technical meetings, the training processes, and the negotiation and administration of commitments stemming from trade agreements created formal and informal links among the TPUs, and working networks that benefit the countries and the region as a whole. This is a result of the region's economic opening process as well as progress made in the areas of telecommunications and information systems. The projects implemented with the two World Bank grants contributed to equipping professionals to better manage trade instruments and promoted an exchange of experiences, the updating of know how, the creation of these networks, and the strengthening of working relations.

Lessons learned in the area of project implementation

Concerning project operations, its management by the CORECA-CAC Secretariat facilitated many administrative tasks and implementation, and also made it possible to address, in a timely manner, unscheduled demands from the ministries of agriculture of the region.

In addition, the position of the CORECA-CAC Secretariat within IICA's infrastructure made it possible to share the project's working agenda, especially with the Area of Policies and Trade, and to develop cooperative ways of developing national, regional and extra-regional activities. IICA's Directorate of Finance facilitated the management of the World Bank's grant monies, and efforts were coordinated with other areas of IICA's Technical Consortium. Finally, the project was able to maintain a work program with IICA's Central Regional Center and its Cooperation Agencies (ACs) in the Central American countries.

RUTA worked in close coordination through the national and regional work program, and its leadership provided constant and ongoing support.

The working ties with international and regional organizations, principally in regard to regional initiatives, helped achieve one of the project's proposed objectives, which was to share an international and regional agenda for cooperation and technical assistance in order to maximize benefits and share costs.